

## 中国国有企業における人事管理に関する一考察

——採用管理，賃金管理，教育訓練管理を中心に——

### A Study of Personnel Management of State Company in THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

——focus on the recruitment management, wage management and  
education training management——

博士後期課程 政治学専攻 2004年度入学

沈 英

SHEN, Ying

#### 【論文要旨】

本稿は中国国有企業における採用，賃金，教育訓練管理などを中心に，国有企業の人事管理の計画経済期と改革開放政策後の状況を整理するとともに，人事管理の特徴と改革への取り組み，及び人事管理の方向性について考察する。国有企業の歴史的変遷，計画経済期と改革開放政策後，さらに1992年「社会主義市場経済体制」の樹立が提起されるまでの，国有企業の人事管理改革の背景を探る。そして，改革開放政策後，国有企業においては，労働契約制，賃金改革，教育訓練の拡大など人事管理改革がどのように行われているのか，かつての平等主義に基づく管理思想から，勤続年数，学歴といった属人的要素を加味した能力主義管理へと転換しつつある人事管理システムの分析を試みる。

中国国有企業の改革は未だ模索の段階にあり，様々な問題点が存在している。人事管理は従業員のモチベーション，モラル等に影響を与える要因として認識されているが，いまだ人事管理システムとして完備されていない状況がみられる。したがって，中国国有企業における人事管理制度の確立とともに，採用，賃金，教育訓練などのモチベーションに関わる管理活動は従業員の勤労意欲，人材育成などの視点からさらに見直さなければならないといえる。また，1990年代後半より中国はグローバリゼーションの進展が急速であるが，中国国有企業は経営戦略に対応した人的資源という観点に立脚した人事管理活動の実施を求められている。

【キーワード】 国有企業，人事管理，採用管理，賃金管理，教育訓練管理

## 目 次

### はじめに

#### 1. 中国国有企業の歴史的変遷

- (1) 官営企業設立期
- (2) 計画経済期における私企業の国有化と経営の刷新
- (3) 改革開放政策後の市場経済化政策の導入と国有企業

#### 2. 中国国有企業の人事管理の特徴

- (1) 国有企業の人事管理制度編成への取り組み
- (2) 計画経済期における人事管理の概要

#### 3. 中国国有企業の人事管理改革への取り組みと人事管理の方向性

- (1) 改革開放政策後の人事管理の変容
- (2) 国有企業の改革と人事管理の課題
- (3) 国有企業の改革と人事制度改革の方向性

### おわりに

### はじめに

1978年より改革開放政策が導入されて27年を経た今日、中国における国有企業<sup>1)</sup>を取り巻く環境は大きく変化した。特に、1992年「社会主義市場経済体制」の樹立が明確に提起され、経営環境に対応しうる現代企業制度の確立が求められた。これを機に、国有企業における企業経営、人事制度の改革が急速に推進されることとなった。国有企業は従来、中国共産党、行政機関と同様の人事制度を実施していたが、中国における人事行政や幹部管理制度の見直し等の改革により、国有企業独自の人事制度を確立する動きが見られるようになった。

本稿は、国有企業の歴史的背景、計画経済期と改革開放政策後の状況を整理するとともに、国有企業の人事管理制度編成への取り組みを通じて、人事管理の特徴について分析を試みる。そして、改革開放政策後の国有企業の人事管理システムを踏まえながら、国有企業における人事管理改革への取り組みと現状、ならびにその方向性について考察を試みる。1では、国有企業の歴史、計画経済期における国有企業とその経営の刷新から、改革開放政策の導入に至るまでの、国有企業を取り巻く環境と国有企業の企業改革などを踏まえて、国有企業の人事管理の歴史的背景について分析を試みる。

2では、計画経済期における国有企業の人事管理制度編成への取り組みを通じて、従業員の採用・賃金・教育訓練管理等を中心に、人事管理の特徴をとらえる。この時期における中国国有企業は、高度な集中型「統一分配」（国家就業の割合制）という人事管理制度の基本原則に基づいた「大釜の飯」、「鉄の飯碗」（一生食いはぐれない雇用の保障）、「鉄の賃金」（鉄のように保障された

賃金)、「鉄の椅子」(鉄のように丈夫なポスト)が実施され、それは人事管理の特徴とも呼ばれていた。これらは従業員に平等主義の思想を根付かせた原因であると考えられる。

3では、改革開放政策後における国有企業の人事管理改革への取り組み、労働契約制と賃金改革、ならびに教育訓練の拡大等の施策を踏まえて、人事管理の変化とその方向性について考察する。改革開放政策の導入によって、国有企業の人事管理はかつての平等主義に基づく管理思想から、勤続年数、学歴といった属人的要素を加味した能力主義へと転換しつつある。しかし、国有企業の改革は未だ模索の段階にあり、様々な問題点が存在している。

「人をもって本と成す」(人間本位)を掲げる中国において、従業員のモチベーションや勤労意欲の向上を踏まえた人事管理システムの確立は、国有企業にとって必要不可欠であると言えよう。本稿はこのような問題意識を背景に、国有企業における採用・賃金・教育訓練等、従業員のモチベーションに関わる人事管理を中心に、国有企業の人事管理改革への取り組みと人事管理の方向性について論じることとする。

## 1. 中国国有企業の歴史的変遷

### (1) 官営企業設立期

中国国有企業は、1860年代に誕生したと言われている。当時の中国においては、外国の近代工業を導入・学習しようとする「洋務運動」が起こり、この運動を推進した勢力は洋務派と呼ばれた。その主な代表人物が、曾國藩、李鴻章、張之洞等である。洋務派は清朝政府の投資により、南京機器局(武器・弾薬)、江南製造局(武器・機械)、福州船政局(造船・造艦)、上海機器織布局(紡績・織布)等の軍需企業を設立した。それらの企業は中国で最初の近代的企業とされる。これらの企業は、当初はほとんど官営であったが、軍事工業以外は後に「官督商辦」(政府の監督下に民間の資本が参加)といわれる半官半民の経営形態に移行するものが多かった。

洋務運動は全国範囲に広がることなく、個々の官僚の事業として進められた。さらに、洋務派は中国の資本主義体制創出の理念や政策をもっていたわけではなく、伝統的体制(体)を西洋の技術(用)によって補完・維持すること「中体西用」を目指していた。日本の殖産興業政策にあったような、欧米資本主義制度を導入するという明確な意識はなかったといえる<sup>2)</sup>。

その後、1920年代後半から1930年代にかけての第2次国内革命戦争期に登場した国有企業は、現在の国有企業の原型とも言われている<sup>3)</sup>。同時期において、中国共産党軍の勢力は弱く、蒋介石の率いる国民党軍に対抗するために、軍需産業が重要視されていた。そこで革命根拠地に誕生したのが国有企業であった。

この時期における経済構造は、小農業及び家内手工業の自然経済が支配的な地位を占めていた。造船、製紙などの手工業はあるものの、単に手工業労働を基礎にして単純な機械が補助的で、少人数の工人を雇用する手工業工場であった。近代工業は皆無に等しかった。

1933年、中国共産党は手工業を回復させつつ、さらに戦争に備えて、兵器工場、弾薬工場、被

服工場、紡績工場、製塩、製糖、煙草等の軍需産業及び民需産業を設立した。当時、企業のはほとんどは農村にあり、農村の女性と年配者が従業員の大多数を占めており、共産党党员が作業の指導にあたった。

## (2) 計画経済期における私企業の国有化と経営の刷新

1949年10月1日に新中国が成立したが、建国直後の時期、壊滅状態の経済、インフレの中で、中国の経済建設は大きな困難に直面し、中国政府は国家経済を掌握するため、国有経済の建設に取り組んでいた。当時、中国における公有制の確立及び重工業の優先政策のもとで、国有企業は投資、技術、物資、労働力などに至る様々な面において、国により保護されていた。一方、経営管理に関する理論は旧ソビエト連邦の管理モデルが積極的に取り入れられた。計画経済期における国有企業は以下の通り大きく4つに分類することができる。

### a) 国民政府及び官僚資本の国有化

1946年、国民政府が統治した地区においては、国民政府系企業の中国経済における比重が大きく、そのうち、工業企業<sup>4)</sup>が工業総生産の3分の2近くを占めていた。1947年、官僚資本が供給する工業に関連するものとしては、電力78%、石炭80%、鉄鋼98%、セメント67%、苛性ソーダ65%、化学肥料67%等々がある。国民党中央政府・省政府、及び国民党官僚が経営していた工場、鉱山、銀行、港湾、鉄道、農場、郵政等々に至る産業があった。

### b) 外国企業の接収と国有化

新中国成立時、外国企業は913社存在し、中国工業資本の41%を占め、中国経済に影響力を持っていた。新中国成立以降、それらを回収し国有化へと転換させた。例えば、1952年旧ソビエト連邦政府は、長春鉄道及びその関連する建造物、設備、車両、修理工場、通信設備等々を中国政府に返還した。これらの企業は主に中国東北に立地し、国有化後は、中国における計画経済体制に組みこまれた。その後、この地域の国有企業は全国範囲における計画経済体制のモデルとなった。

### c) 民族資本の国有化

民族資本主義工業は、1870年代に始まったと言われている<sup>5)</sup>。1872年から1894年にかけて、民族資本主義企業は100社あまりにすぎず、主に紡績業、小麦製粉業、製紙業、印刷業等の軽工業と、小規模の採鉱業であった。

20世紀初期、民族資本主義工業が初歩的に発展し、第1次世界大戦中、さらに発展し続けたが、1927年以降は衰退した。1948年初期、青島の民営工場700社あまりはすべて休業に陥っていた。瀋陽に3,000余り存在していた商店は僅か1,000店舗になっていた。さらに上海における操業する工場の比率は現存工場の20%を占めていた。したがって、中国における民族資本企業は存在していたものの、微弱なものであった。新中国成立後、それらの民族資本が私有制であったため、国家によって財産は没収され、民族資本企業が国有企業に改組されることになった。

### d) 新中国政府の投資による国有企業の設立と経営

1950年代の中国は、朝鮮戦争に巻き込まれ、台湾に逃れた国民党政府軍からの反撃を恐れる時期であった。一方、国内経済は、壊滅状態の経済、物質の欠乏、インフレの中で、いかに国民経済を回復させるかが喫緊の課題であった。

中央政府は国有経済を拡大し、土地改革等の政策によって、国民経済を回復することに取り組んだ。その後1952年、中央政府は国民経済が回復されたと認識し、今後の社会主義国家を実現するため、重工業を中心とする大がかりな経済建設を推進する社会主義工業化の発展戦略が提起されていた。1953年から始まった第1次5ヵ年計画（1953年～1957年）において、鉄鋼、電力、機械、石炭、化学工業等を含む156の大型プロジェクトを建設した。それらの企業は今日に至るまで中国経済の中核となっている。

同時期の中央政府は旧ソビエト連邦の管理モデルを取り入れ、計画経済体制を確立することを決定し、同時に計画経済建設の需要に応じて、国民経済における単一的な公有制の実施を強調し始めた。これを機に、国有企業における国家による統一管理体制が確立されることになった。

その後、国有経済がさらに拡大、強化されたが、1966年に始まった文化大革命は企業管理活動に大きな影響を与え、混乱に直面することになった。1976年に文化大革命が終わり、国有企業が大きく変貌したのは1978年以降である。

### (3) 改革開放政策後の市場経済化政策の導入と国有企業

1978年の中国共産党第11回3中全会によって、経済体制改革が始まり、中国国有企業の改革への取り組みが始まった。改革は、経営自主権の拡大、経営権と収益性の統合を通じて、企業の生産力拡大と生産コストの引き下げへの取り組みであった。具体的には、以下のような改革が行われ、それらは次の3段階に区分することができる。

#### a) 第1期（1978年～1984年）経済回復期の国有企業

計画経済体制の下では、国家の中央集権が強化され、指令的計画手段による企業管理、国有企業の高度集中的な管理体制を形成することになった。このような管理体制の下での国有企業は行政機関の付属物として存在していたといえる。したがって、国有企業の自主権は弱く、企業や労働者の生産に対する積極性を引き出すための施策は不十分であり、経済効果の向上を妨げると指摘されていた。

そこで、1979年7月に中国国務院は「国営工業企業経営管理自主権拡大に関する若干の規定」、「国営企業利潤留保の実行に関する規定」、「国営工業企業固定資産減価償却率の引き上げと減価償却費の使用法の改善に関する暫行規定」等を公布した。

この段階における企業改革は、国による高度に集中した計画経済管理体制を改め、企業に権限を委譲し、利益の留保を認めるという政策であり、「放権讓利」とも呼ばれている。そのためにとられた主な措置は、企業の独立性と経営自主権の拡大、経済請負制の実施であった。

#### b) 第2期（1984年～1992年）「中華人民共和國全人民所有制工業企業法」の制定と国有企業

1984年9月、中国国务院が公布した「国営企業における利改税の推進に関する第2歩改革報告」、「国営企業第2歩利改税の試行方法」により、国有企業の利潤の一部を税金として収受することが「利改税」と呼ばれる制度の普及を促進した。これに先駆けて、一部の国有企業はこの制度を導入し、試行が行われた。次の段階では、「利改税」に関する第2歩改革報告及びその試行方法により、同年10月1日に全国における「利改税」の改革が行われ、企業と政府の関係が見直され、さらに企業の所有権と経営権の分離が図られることになった。

国有企業は、従来全ての利益を国家に上納し、投資や福利に必要な資金は国家から改めて補助金の形で交付を受けてきた。「利改税」によって、利潤保留が認められ、確保できた利潤を投資や福利に資金を回すことができるようになった。

その後1988年4月に、「中華人民共和国全人民所有制工業企業法」（以下「企業法」と略）が公布され、企業の基本制度が確立し、企業の法的地位が規定された。「企業法」により、国家所有権を前提にしつつ、所有権と経営権の分離、企業独自の自主経営、損益の自己負担といった企業の経営自主権がさらに拡大した。この期間の主な施策として、一定期間の個別請負契約の形で経営自主権を企業経営者に与え、損益を自己負担し、企業発展を目指そうとする経営請負制が実施された。

#### c) 第3期（1992年～）市場経済化政策の導入と国有企業

1992年10月、中国共産党第14回大会においては市場経済体制が中国の改革の方向として明確になり、1993年11月14日に中国共産党第14回3中全会では「建立社会主義市場経済体制の若干の問題に関する決定」が公布され、企業改革の目標は現代企業制度を確立することになった。また、「中華人民共和国会社法」（以下「会社法」と略）が第8期全国人民代表大会（国会）において採択され、1994年7月1日より施行されることになった。中国経済は、公有制ばかりではなく、私有制を含むいろいろな形態の所有制が可能になり、所有権と経営権の分離、地方分権による市場経済に変わりつつあった。

1997年9月に行われた第15回中国共産党大会は、「抓大放小」とされる企業改革政策を決定した。「抓大」とは、国有経済発展と関連する大型国有企業の改革をしっかりと実施し、経済発展の過程で主導的役割を担当させることを意味している。「放小」とは、政府の所有する小型企業を、所有権の売却や賃貸、請負等の方式を通して民間経営者に移譲したり、あるいは株式会社に改組し、政府はその所有する株式に基づいて権益を受ける形にすることを意味している。具体的には、大型国有企業は企業集団化あるいは株式化を進め、国家の全額出資会社、有限会社、あるいは株式会社に転換することができるようになった。小型国有企業については請負制、リース制、あるいは株式合作制<sup>6)</sup>などが設立出来るようになった。

第15回中国共産党大会は、所有制に関して、公有制の多様性を強調し、公有制経済の「主体」についての解釈が提示された。「主導」的地位は、公有資産が社会総資産の中で優位を占め、国有経済は国民経済の命脈を握り、経済発展に対して主導的な役割を果たすことである。

また、1998年3月の全国人民代表大会は、国务院政策として「21世紀には、国有企業の改革、

改組と管理体制の改善と強化を通じ、大多数の大中規模赤字企業を苦境から脱却させる」、「重点業種の重点企業の大中型国有企業を選択して、改革を推進し、今世紀末までに大中型国有企業で初歩的な現代企業制度を確立する」と発表した。

さらに、2003年10月14日に中国共産党第16回3中全会においては「完善社会主義市場経済体制の若干の問題に関する決定」が採択され、国有資産管理体制の整備、国有企業の分配制度の改革等を深化させることを方向づけている。

以上の様に、中国における国有企業改革は政府と企業の分割からはじまり、1990年代の市場経済化の導入に至るまで様々な施策が導入されたが、これらの施策は経済発展において、また政治改革においても、大きな影響力を持ったのであった。

## 2. 中国国有企業の人事管理の特徴

### (1) 国有企業の人事管理制度編成への取り組み

中国における国有企業の人事管理の特徴は、「計画経済期」と「改革開放政策後」に大きく分類することができる。計画経済期における国有企業の人事管理は、深刻な失業者の問題を抱える一方で、経済の建て直しと計画経済体制の導入によって、高度な集中型人事管理制度を確立していった。

1949年、新中国成立直後の時期には、国有企業は壊滅状態の経済と深刻な失業者の問題に直面していた。さらに、この時点では技術・技能を持つ人材が非常に少なかったため、中国共産党による労働力管理が開始された。

1950年に中央政府は労働部門を成立させ、「失業技術員工登記紹介辦法」を公布し、一定以上の技術や技能を有する労働者に対して失業者登録と斡旋業務を開始している。さらに1952年には行政機関による就業斡旋業務の対象が技能を特に持たない一般労働者にまで広げられた。

それと同時に、国民経済の回復と重工業を中心とする大がかりな経済建設を展開するともなっており、個々の企業に必要な労働力の確保が求められた。中国は経済建設を円滑に行うために、労働力管理を計画的に行うようになった。また、1953年から始まった第1次5カ年計画の実施にあたっては、労働力の不足を解消するために、企業を中心とする労働者、技術者の養成が実施されていた。例えば、当時の人事管理は国家的重要なプロジェクトに必要とされる労働力に重点が置かれており、産業において統一配置管理が最も早く行われていたのは建築業であった。

1954年3月、労働部が全国建築労働者の配置管理に関する会議を開催し、建築業労働者の統一採用・配置を実行するようになった。その後、労働力における統一採用・配置管理制度は建築業から各産業に拡大し、管理制度として確立されるようになった。

また1952年前後の時期に、賃金管理は各行政区において実施され、賃金基準が異なっていたため、管理職、労働者の移動の妨げとなっていた。特に、経済建設を開始するにあたって、賃金基準が異なると、労働者の移動、配置管理の阻害、労働者の積極性を失う要因であると考えられ、全国的に賃金改革が必要となり、統一賃金基準と賃金制度が確立されることになった。その後1956年

の賃金制度改革により、行政機関、事業、企業の労働者の賃金制度が統一されるようになった。

1953年5月に中ソ両国は「ソビエト社会主義共和国連盟政府援助中華人民共和国中央人民政府中国国民経済の発展に関する協定」を締結し、それに基づいて旧ソビエト連邦政府は中国国民経済建設に経済技術を提供すると協定し、これにより中国は旧ソビエト連邦及び東欧諸国の資金、物質的な援助を受け、旧ソビエト連邦の管理手法も導入することになった。

以上の通り、中国国有企業の人事管理制度は主に旧ソビエト連邦の管理手法と、政府の管理体制下での、「統一計画、統一管理」に基づいて行われた。その後、改革開放政策の導入により、国有企業における経営自主権の拡大、幹部制度、賃金制度等一連の改革によって、従来の高度な集中型人事管理を改め、能力主義を目指す方向に変化した。

## (2) 計画経済期における人事管理の概要

### ① 人事管理の動向

新中国成立後、中国における計画経済体制と公有制の確立及び重工業の優先政策のもとで、国有企業は投資、技術、物資、労働力に至る面において、政府による「統一計画、統一調整」を実施した。この時期における中国国有企業は、「統一分配」（国家就業の割合制）という人事管理制度の基本原則に基づいた「大釜の飯」、「鉄の飯碗」（一生食いはぐれない雇用の保障）、「鉄の賃金」（鉄のように保障された賃金）、「鉄の椅子」（鉄のように丈夫なポスト）が実施され、それは人事管理の特徴とも呼ばれていた。

1950年代は、中国における計画経済体制の確立、公有制の規模の拡大、国家政策として農業国家から工業化国家へと転換が進められていた。こういった政策の実施が確保できるためには、国有企業の生産や従業員の管理等が政府によって方向づけられ、高度な集中的人事管理が追求された。中国共産党は、1978年第11期中央委員会第3回全体会議において経済改革を重視する方針を打ち出し、経済・政治体制の改革、ならびに人事行政や幹部管理制度の見直し等の抜本的な改革を実施することになった。

1980年8月中央政治局会議が開かれ、中国共産党と国家指導制度の改革が中心に討議された。この会議で鄧小平副主席（当時）は「古い枠組みを打ち壊し、時宜に合わない組織制度や人事制度を勇気をもって改革すべき」という方針を打ち出した。同時に、幹部制度について「権力の過度の集中、幹部兼任の問題、党政関係の権限の不明確、指導者層終身制、法律と条例の欠如、職責の不明確」等の制度上の問題にも触れた。

従来、国有企業の人事制度は、中国共産党、行政機関と同様の人事制度を実施していた。政治改革及び幹部制度改革によって、国有企業における人事制度を確立する動きが見られるようになった。例えば、人事管理は以下のような定義がなされていた。

「人事管理に関して、従来、企業における人事管理とは幹部管理を指し、いわゆる幹部人事管理



であるのに対して、労働者の管理は労働管理と呼ばれていたが、市場経済下では、改革が進み、人事管理は企業における幹部、労働者を含めての募集、採用、配置、養成、訓練、昇進、退職、賃金等々の管理活動を含む活動になった<sup>7)</sup>。

また、鄧小平副主席は「知識を尊重し、人材を尊重しよう」と「人材に関しては、しきたり（常軌）にとらわれることなく、人材の発見、選抜、少数精鋭主義を目指す」取り組みの重要性を指摘した。これにより、中国が長年にわたって維持してきた平等主義に基盤を置いた人事管理制度を、能力主義管理へと転換する要因になった。

国家指導者の発言、導入施策によって、行政機関のみならず、国有企業の人事管理にも影響を与え、幹部に対しては、「革命化、若年化、知識化、専門化」の原則に基づいて、年齢、しきたり等を問わず、能力のある人材の選抜、人事制度改革がなされた。例えば、国有企業における労働契約制、管理者の招聘制の導入等である。

## ② 労働者の採用と処遇制度—固定工制度

中国の社会主義理論では、労働力を商品としては考えない、「労働力非商品論」において労働市場は存在せず、労働者が社会の主人公であり、生産手段の支配者であるとされる。すべての労働力は国家によって配分されるという政策が採用され、労働者は一度採用されると、終身雇用的側面が保障される、「固定工制度」が形成されることになった。

国有企業における固定工制度は、日本的に言えば一種の終身雇用制度といえる。しかし、日本の終身雇用制度は企業の労働力確保の観点から、企業が熟練工の不足を補うために新卒者を採用し、企業内訓練等により熟練工に養成する長期間雇用が行われていた雇用形態であったといえる。一方、中国の固定工制度は個々の企業の意味によらず、国の行政調整にもとづく人事制度であった。

国有企業に従業員として採用された固定工は「幹部」と「工人」に区分され、また、配置、処遇体系等に至る面において全く異なる人事管理制度が適用されている。処遇制度において、幹部は行政幹部と技術幹部に分類でき、労働者とは別の昇進体系によって、行政幹部、技術幹部へと昇進するものである。さらに、行政幹部の序列は、工場長（社長）、主任（課長）、工段長（係長）、一般幹部と区分され、技術幹部は、工場総工師（総技術師）、工師、助理工師、技術員と区分されている。

従業員は入社した時点で、学歴によって分類され、さらにそれに基づいてキャリア経路、賃金が決められる。例えば、高等学校（日本の大学・専門学校にあたる）卒業生の見習い期間における臨時賃金標準は最高58元、中等专业学校（「高級」と「初級」に分かれており、「高級」は日本の高等学校、「初級」は中学校にあたる）卒業生の見習い期間における臨時賃金標準は、「高級」では最高35元、「初級」では最高27元<sup>8)</sup>、それぞれ学歴に応じて賃金は支給される。見習い期間を終え、固定工として賃金等級賃率をもとに、賃金が支給される仕組みとなっている。幹部と工人は、管理者と労働者という職務上の区別にとどまらず、一種の身分上の区別でもある。

### ③ 賃金制度

新中国成立初期、中国における賃金制度は、「供給制」、「供給制と貨幣制の並存型」等、地区や企業によって、異なる制度が存在していた。その後、国有企業における賃金制度は全国統一制度が実施されることになった。

1956年、国有企業における等級賃金制度は、旧ソビエト連邦の賃金制度をモデルにして全面的な改革が行われ、全国における統一的な賃金制度が確立した。1957年、周恩来総理（当時）は中国共産党第8回中央委員会第3回拡大会議における「労働工資と労保福利問題に関する報告」において、「わが国の労働給与と労働保障福祉政策は、必ず一括して計画し、全国人民の生活、労働者と農民の生活に配慮し、都市と農村の関係を適切に処理するという基本的な方針から、合理的な低給料制を実施し、なるべく皆が食を得られるようにする」と指摘した。これにより中国の賃金制度は平等的に配分する給与システムに基づき行われ、中国における平等主義の思想が固まった。その後、国有企業における賃金支払形態に変化があったが、この等級賃金制度は国有企業における賃金制度の根幹として1985年まで堅持された。

国有企業における労働者の8等級賃金制度は、熟練労働と未熟練労働、労働の難易度あるいは複雑さの度合いによって、労働による格差が設けられた。管理職・技術者の賃金制度は職務等級制度である。賃金等級の評定にあたっては、主に政治的要素、勤続年数といった要素に基づき行われていた。

また、奨励金は、企業や地区によってさまざまであり、愛国主義生産競争奨、安全奨、節約奨、品質奨等の奨励金が設けられていた。賃金支払形態は、時間賃金制と出来高払賃金制が実施されていた。国有企業は出来高払制あるいは時間給制のいずれの場合においても、その基礎をなすのは等級賃率表である。賃金体系構成要素は、基本給、奨励金等から構成される。

国有企業における労働者の8等級賃金制度は、従業員の職務配置と、規定された標準任務、仕事量によって構成される等級賃金制度である。労働の質は企業における労働の難易度あるいは複雑さの度合いによって、労働の格差を最も低い1級から最も高い8級とし、賃金は3倍以上の格差が設けられた。

賃金等級1級に格付けされる労働者は、職種における最も単純な職務担当者である。賃金等級が高くなるにともない、職務は複雑になり、労働に熟練を必要とするため等級係数も高くなる（表1-1 参照）。

表 1-1 国有企業労働者の賃率等級表

工資等級	1	2	3	4	5	6	7	8
工資係数	1	1.17	1.369	1.602	1.874	2.193	2.566	3.00
級 差 %	—	17	17	17	17	17	17	17

出所：康士勇・林玳玳『工資理論与管理実務』中国経済出版社、2002年、233頁。

表 1-2 1956年華北、東北地区 1 類産業\*1（石油企業）職務賃金標準

番号	主要職務名称	賃金標準（元）	1 類企業*2	2 類企業	3 類企業	4 類企業
1	正副場長，正副局長，正副総工師等		229-144	211-126	193-117	171-108
2	1 類車間*3正副主任，設計，工芸，生産，正副科長，主任工師		162-108	148-99	135-90	126-81
3	2 類車間正副主任，計画，労資，人事，財務，保安正副科長等		144-99	130-90	121-81	112-76
4	3 類車間正副主任，秘書，総務，福利科正副科長		126-90	117-81	108-72	99-72
5	工段長		126-72	117-67	108-63	99-63
6	設計，工芸専任工師等		135-94	126-85	117-81	108-81
7	財務，会計，総合統計，生産計画，労資等専任経済師		126-76	117-72	108-67	99-63
8	設計，工芸等専任技術員		99-54	91-54	90-54	85-54
9	原価計算，労働組織，総合計画，総合統計等専任経済員		90-52	85-52	81-52	76-52
10	会計，統計，機要員		76-43	76-43	76-43	76-43
11	記帳，賃金計算員，トレーシング，タイピスト		66-38	66-38	66-38	66-38
12	考勤，電話，収発員		57-36	57-36	57-36	57-36
13	設計，工芸専責助理技術員		57-43	57-43	57-43	57-43

注 \*1) 産業は 4 類産業に分類され，1 類は鋼鉄製鉄，非鉄金属，石炭，石油等である。2 類は電力，機械製造，重化学工業，建築材料，鉄道等である。3 類は製紙，紡績，印刷，郵便等である。4 類は製糖，日用ガラス，被服，食品，石炭等である。

\*2) 企業は全国において，特大型，大型，中型，小型の 4 つの規模によって分類される。

\*3) 企業の管理部門は 3 種類に分類され，1 類は設計科室，技術科室，生産科室等であり，2 類は計画科室，労資科室，人事科室，財務科室，保安科室等であり，3 類は秘書科室，総務科室，福利科室等である。

出所：袁倫渠『中国労働経済史』北京経済学院出版社，1990年，158頁。

一方，国有企業幹部（技術者を含む）の賃金は，職務の重要性，責任の度合い，技術の複雑さの度合い等によって，職務等級賃金基準が決められた。職務ごとにいくつかの等級が設けられ，各人の担当する職務，政治的要素，勤続年数を考慮して，賃金級別が評定された。技術者と行政幹部は同一職務賃金基準にもとづいて評定された（表 1-2 参照）。

しかし，国有企業の従業員の昇給は企業が決定するのではなく，政府によって決められたため，個々の従業員が習得した技能，身につけた熟練度を賃金によって評価する自主権は企業にはなかった。賃金率の調整や昇給の場合，同一作業組織に属する労働者の賃金水準は，技能水準と熟練度でなく，勤続年数によって決定された。そのため，技能水準の決して高くない労働者も，一定の勤続年数に達すると昇給する。一方，行政幹部と技術者の昇給は，政治的要素を配慮し，一定の勤続年数に達すると昇給することもあり得た。また，同一作業組織に所属する労働者は，同じ勤続年数であれば，大体同額の賃金が支給された。

したがって，賃金はアメリカ企業にみられる各職務に対応するものでもなく，また日本企業のよ

うに個々の従業員の技能・年功に対応するものでもなく、関連する職務と従業員の勤続年数等に対応するという特徴があった。以上の通り、国有企業の賃金制度は、平等主義という思想のもとで、従業員にインセンティブを与える機能を果たしていなかったといえる。

#### ④ 教育訓練活動

国有企業における教育訓練活動は、主に技工学校、学徒工（見習工）制度による労働者の養成が実施されていた。技工学校は Off-JT（Off-the-Job-Training）による職業訓練であり、学徒工制度は現場での OJT（On-the-Job-Training）が中心である。これらの職業技術訓練は就業前訓練、就業後在職訓練、転業のための訓練に分けられる。管理職の教育訓練は、主に政治思想教育と一般教養に分類することができる。

新中国成立直後、当時の中央政府は都市における失業者の問題に直面していた。したがって、当時の職業教育政策は、失業者の就業および将来の生産計画を考慮し、失業者の就業訓練に重点を置いていた。1950年中央政府は「救済失業工人辦法」で、「失業者に対して適当な教育を行い、文化・政治・技術水準を向上させて、できるだけ社会のニーズに対応する転業訓練班をつくる」と規定している。このような転業訓練は1950年から1951年末までに、北京、上海等44都市と一部の省で実施された。

その後、中国における計画経済体制は1953年の第1次5ヵ年計画からはじまった。第1次5ヵ年計画によって、大規模な経済建設が開始され、各プロジェクトに応じて技術労働者が必要となった。そのために、1953年6月に労働部は、労働力調配局に技工訓練科を成立させ、継続的に失業労働者の就業訓練をすると同時に、予備技術労働者の育成・訓練の総合管理と業務指導を行った。同年12月、技工訓練科を基礎に拡大・編成し、「技工訓練局」を成立させた。

1954年に労働部は、旧ソビエト連邦の労働予備総局の副局長を顧問として招請したのち、北京に旧ソビエト連邦の援助による第1号実験技工学校<sup>9)</sup>を創立し、さらに上海、天津、河南、遼寧の4箇所に技工師範学校を設立した。旧ソビエト連邦の経験を参考にし、中国の現状を踏まえて、技工学校と学徒工訓練は第1次5ヵ年計画から国有企業における新規技術労働者の主な養成方法として実施された。

中国の建国初期技工学校は、僅か3校しかなかったが、1952年には22校に増えた。第1次5ヵ年計画の熟練労働者養成計画では、5年間で訓練される熟練労働者予定数は11万9千人となっていたが、実際には計画期間中約14万7千人に達し、計画を上回った。また、同期間に学徒工として訓練された技術労働者数は、58万4千人となり、計画の43万9千人を大きく上回った。学徒工制度は、企業に採用された新人従業員は、現場で指定された熟練工の指導のもとで、学徒工（見習工）として、ある特定の工程作業からより難しい作業へと徐々にレベルアップしていく。その学徒工としての訓練期間は2年ないし3年であり、この期間の給与は見習い期間の給料に基づいて支給された。

一方、幹部教育に関しては、経済建設の開始にともない、マルクス理論と経済理論を習得した幹

部の育成が必要となった。1953年4月、中央政府の「1953年から1954年幹部理論教育に関する指示」では、「中国共産党の主要な幹部がソビエト連邦の国家工業化、農業合作化の実現と社会主義建設完成の基本規律を系統的に理解し、わが国の経済建設のために、自国の具体的な条件に基づいて、ソビエト連邦の経験を生かす」と規定した。

教育内容は主に理論と一般教養に分類することができる。理論教育では、主に政治学習やマルクス理論と毛沢東の理論等についての学習を行う。一般教養は、教育部が公布した「工農業幹部文化補習学校暫定実施辦法」により、「工業・農業の幹部に対する教養補習学校は2年間で、国語960時間、算数480時間、歴史120時間、地理120時間、政治160時間、自然科学200時間、音楽80時間、体育120時間等の学習を行う」と規定していた。

以上から明らかな様に、計画経済期における国有企業教育訓練活動は、労働者と管理者の職務別に行われていたが、労働者の教育訓練活動は予備技術労働者の養成、管理者の教育活動は政治思想および一般教養の学習を中心に実施されていた。しかし、1966年から始まった文化大革命は企業活動に大きな影響を与え、企業教育訓練活動も中止せざるを得なかった。

### 3. 中国国有企業の人事管理改革への取り組みと人事管理の方向性

#### (1) 改革開放政策後の人事管理の変容

##### ① 労働契約制の導入と雇用管理

改革開放政策後の1978年から1984年の時期における人事制度上の見直しは、真の意味において改革が行われたとはいえない。同時期は、計画経済体制のもとで、拡張譲利と物質的激励に重点が置かれ<sup>10)</sup>、企業と従業員を刺激し、商品の極度の欠乏している社会に多くの製品を提供することを目的にした改革であった<sup>11)</sup>。したがって、改革開放政策の初期には人事管理の変化が殆んど見られることは出来なかったといえる。

その後1986年、国務院は国有企業の労働制度に関する4つの「暫定規定」を一挙に公布し、これを機に、国有企業の採用制度に労働契約制度が導入され、さらに、1994年7月に政府は「中华人民共和国労働法」（以下「労働法」と略）を公布し、1995年1月から施行した。以上の改革を受け、国有企業における従業員の雇用、処遇、賃金、教育訓練等に関する人事管理が大きく変貌することになった。

1986年7月に国務院は「国营企業労働者雇用暫定規定」、「国营企業労働契約制実施暫定規定」、「国营企業規律違反労働者解雇暫定規定」、「国营企業労働者待業保険暫定規定」（以下「暫定規定」と略）等々の国有企業の労働制度改革に関する「暫定規定」を公布した。その主な内容は、新規労働市場参入者の就業については国家による統一分配を廃止して、企業は終身雇用による固定工制度を廃止し、自主的に労働者を募集できるというものである。

また1992年7月に国務院が公布した「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」では、労働契約制が国有企業のマネジメントシステムを転換する重要な条例になっている。さらに政府が

公布した「労働法」では、労働契約制の締結を企業に義務づけており、契約期間は期限のあるものと無期限のものとを規定している。労働契約制度は、新規労働市場参入者に適用し始め、固定工、高等・中等専門学校卒生、転業軍人等を含め、次第に拡大し、現在全国に普及している。

一方、国有企業の幹部を対象にして、1986年幹部招聘制度を導入し、企業経営者・管理者を広く公募し、優秀な人材の選抜、競争システムを取り入れた。また、1991年、政府人事部が公布した「全人民所有制企業<sup>12)</sup>聘用制幹部管理暫定規定」により、「国有企業の幹部・技術者に関して、労働者の中から優秀な者を選抜し、招聘契約を締結するという招聘制幹部管理制度を実施する。招聘された幹部の契約期間は3年から5年間までとする」と規定している。

労働契約制の導入によって、1989年、国有企業における職務構造の改革がなされ、職務の明確化と、より厳格な定員管理が行われるようになった。具体的には、職務構造改革は「労働ノルマの確定（労働定額制）」、「各職域でのポストと人数の確定（定崗定編制）」という3つの確定であった。「労働ノルマの確定」とは、課業を厳格に定めることであり、「ポストの確定（定崗）」は職務の名称、責任範囲と権限を定めることであり、「人数の確定（定編）」とは、個々の職務の必要な人数を厳格に定めることを意味するものである。

以上の様に、国有企業における労働契約制・幹部招聘制の導入、従業員の昇進システムに競争システムが導入され、これにより職務に基づき従業員の職責・熟練度を評価したうえで処遇を決めるという改革の意義がみられる。

## ② 賃金制度の改革

文化大革命の影響により賃金管理は大きな打撃を受け、正常な運営はなされなかった。しかし、1978年以降、従来の賃金制度が復活した。前述の様に1980年代に入って、国有企業は管理体制を改革し、企業の経営自主権を拡大するとともに、賃金支払形態の決定権を政府の労働部門から企業側に移転するようになった。それは平等分配から、労働に応じて分配するという原則に基づいて、企業と従業員の双方の積極性を引き出す方向に向けられた。

同時期は、国有企業の改革による利益の留保が認められ、企業のあげる利潤から一定比率を留保して、それを従業員に配分できるようになった。留保された利潤は、奨励金として従業員に支給される場合もあれば、それを原資にして従業員の昇給を行う場合もある。国有企業は従業員の昇給を行う場合には、企業自身の判断により企業自身の負担で昇給を行う。こうしたやり方は「浮動賃金」ないし「浮動昇級」と称され、その後、職務技能賃金が導入されるようになってから、奨励金としてそのまま保留される企業もある。

1985年、政府労働人事部は「国有大中型企業労働者の賃金標準表」および「国有大中型企業幹部賃金標準表」を規定し、賃金標準を中国における国有企業の賃金改革の基準とした。労働者の場合は地域と業種によって、全国を11類賃金地区に分けた賃金基準を規定した。僻地や物価のとくに高い都市を除いて、標準地域は「6類賃金地域」の2～6（序号）に対応されている。例えば、7類賃金地区の1類産業の労働者の賃金標準は39元～117元であるのに対して、6類賃金地区の1類

表 1-3 国有大中型企業労働者の賃金標準表

(単位：元)

等 級 各地域適用標準範囲	序号	1			2			3			4			5			6			7			8		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15									
11類賃金地域	11	43	47	51	56	61	66	72	78	84	91	98	105	113	121	129									
10類賃金地域	10	42	46	50	55	60	65	70	76	82	89	96	103	110	118	126									
9類賃金地域	9	41	45	49	54	59	64	69	75	81	87	94	101	108	115	123									
8類賃金地域	8	40	44	48	53	58	63	68	73	79	85	91	98	105	112	120									
7類賃金地域	7	39	43	47	52	57	62	67	72	78	84	90	96	103	110	117									
6類賃金地域	6	38	41	45	49	54	59	64	69	75	81	87	93	100	107	114									
5類賃金地域	5	37	40	44	48	52	56	61	66	72	78	84	90	97	104	111									
	4	36	39	43	47	51	55	60	65	70	76	82	88	94	101	108									
	3	35	38	42	46	50	54	59	64	69	74	80	86	92	98	105									
	2	34	37	41	45	49	53	58	63	68	73	78	84	90	96	102									
	1	33	36	40	44	48	52	56	61	66	71	76	81	87	93	99									

注：5類賃金地域は1～5，6類賃金地域は2～6，7類賃金地域は3～7，8類賃金地域は4～8，9類賃金地域は5～9，10類賃金地域は6～10，11類賃金地域は7～11，それぞれ5つの基準に対応する。

出所：表 1-1 に同じ。264頁に加筆。

産業の労働者の賃金標準は38元～114元である（表 1-3 参照）。

国有企業の幹部については、「職務等級賃金制度」が適用され、各職務にいくつかの賃金等級が設けられている。「国有大中型企業幹部賃金標準表」（表 1-4 参照）は、全国を11類賃金地域と9類の職務に分けて賃金規準を規定した。国有企業は事務職と技術職が同一賃金であるため、これは幹部の標準賃金に対応する。大型企業連合の指導者層は1～6等級、大型企業指導幹部層は3～8等級、中型企業の指導幹部層は5～10等級が適用される。

国有企業には主に2つの賃金体系が導入されているが、それは職務技能賃金制度（崗位技能工資制）と等級賃金制度である。1990年、政府は「第8次5ヵ年計画に関する提案」で、職務技能賃金制を主な形式とする内部分配制度の実施を提案して以降、職務技能賃金制を採用する動きが広まった。職務技能賃金制度とは、労働の技能、責任の度合い、労働の強度、労働条件等を評価し、それに基づいて、職務給、技能給を基本賃金部分とする賃金制度である。賃金体系構成は職務給、技能給、年功給、奨励金、各種手当等から構成される。職務給は、労働の強度、仕事の責任の度合い、労働条件等による。技能給は労働技術のレベルと成績、考課の結果によって評定され、初級、中級、高級の3段階に分け、それぞれにさらにいくつかの等級が設定される。年功給は本人の勤続年数に基づき決まる部分である。奨励金は、従業員の仕事の業績を評価し、従業員に対するインセンティブの機能を果たしている部分である。

一方、等級賃金制度は、仕事の複雑さ、大きさ、精密度、責任の度合い等によって等級が設けら

表 1-4 国有大中型企業幹部賃金標準表

(単位：元)

等級 各地域用標準範囲	5 類賃金区		6 類賃金区	7 類賃金区	8 類賃金区	9 類賃金区	10 類賃金区	11 類賃金区	
	1 類	2 類	3 類	4 類	5 類	6 類	7 類	8 類	9 類
1	213	255	263	270	277	285	292	299	306
2	224	230	236	243	250	256	263	269	276
3	202	208	214	220	226	231	237	243	249
4	185	190	196	201	207	212	217	222	227
5	170	175	180	185	190	195	199	204	209
6	155	160	165	169	173	178	182	187	192
7	141	145	150	154	158	162	166	170	175
8	128	131	136	139	143	147	150	154	158
9	115	118	122	125	128	132	135	138	142
10	102	105	108	111	114	117	120	123	126
-10	96	98	101	104	107	110	112	115	118
11	90	92	94	97	100	103	105	108	110
-11	84	86	88	90	93	96	98	101	103
12	78	80	82	84	87	90	91	94	96
-12	73	74	76	78	81	84	85	87	89
13	68	69	70	72	75	78	79	81	82
-13	63	64	65	66	69	72	73	75	76
14	58	59	60	61	64	67	68	69	70
-14	53	54	55	56	59	62	63	64	65
15	49	50	51	52	54	57	58	59	60
-15	45	46	47	48	49	52	53	54	55
16	41	42	43	44	45	47	48	49	50
-16	37	38	39	40	41	43	44	45	46
17	34	35	36	37	38	39	40	41	42

出所：表 1-1 に同じ。250頁に加筆。

れ、等級に基づいて賃金標準を決め、それに基づき賃金が支給される制度である。さらに企業労働者の技術等級制度と管理者・技術者の職務等級賃金制度がある。労働者の場合は、技術等級標準、賃金等級表、賃金標準から構成される。労働者の技術等級は理論知識、実際の操作能力、仕事の経験等が考慮され、等級が評定される。管理者・技術者の賃金は職務序列、業務標準と職責条例、職務賃金標準表から構成される。そのうち、業務標準は特に管理者の賃金の重要な根拠であり、管理者・技術者は理論知識・専門知識、学歴、勤続年数を評価基準にしている。

以上の様に、等級賃金制あるいは職務技能賃金制のいずれにおいても、国有企業は、職務・技能



に基づき従業員の熟練度を評価したうえで賃金を決めるようにはなったが、職務・技能に関連する従業員の学歴、勤続年数といった属人的要素による評価であるという特徴があるといえる。

### ③ 教育訓練の拡大

前述の様に、国有企業における企業内教育は主として技術労働者の職業訓練、政治教育に重点を置いた管理者教育である。改革開放政策後の職業訓練は国有企業的全従業員を対象とする教育訓練が実施されるようになった。国家経済委員会やその他経済主管部門、財政、教育、労働等の総合部門から全国労働組合、全国婦女連合、共産主義青年団中央委員会等から構成される全国職工教育管理委員会は、1980年に全国従業員教育活動の総合管理を請けおった。1981年、国務院は「職工教育活動の強化に関する決定」を公布し、「個別企業における従業員の教育訓練を強化し、従業員の素質を高めるように」と指示している。

1983年に政府労働人事部は「労働者技術審査暫定条例」を公布した。国有企業の技術労働者の規定は、すべて計画を有し、手順よく訓練を行い、技術審査制度を実行する。1987年、労働人事部は「技師招聘制実行に関する暫定規定」を公布した。技術労働者に対する技師招聘制度は、訓練活動の促進に関して、従業員が技術業務を学習することを鼓舞し、従業員の技術素質を高める目的であった。特に、経済面で大きな変化が、技術労働者の訓練に関する予備訓練から全面的な職業技術訓練を実施する方向に向かった。国有企業は「先に訓練、後に就業」という原則に基づき、職業訓練活動は、職業技能標準の制定、職業資格証書と技能検定、職業技能コンテストなどを含む職業技能開発へと変化した。

また1987年6月23日、国務院は「改革と発展成人教育に関する規定」を公布し、ポストでの訓練（在崗培訓）に重点を置くことを規定した。その後、国有企業における企業内教育訓練を明文化するのは「労働法」が施行された1994年以降である。「労働法」によれば、「従業員は職業技能訓練を受ける権利を有し、企業は従業員に対して職業技能訓練を行う義務を負う」と規定している。さらに1996年、労働部と国家経済貿易委員会は「職業教育法」、労働部は「企業職工培訓規定」を公布した。これらの法律・規定は国有企業における企業内教育訓練を促進するものである。「企業職工培訓規定」では、「従業員の教育訓練は企業の中長期計画と年度計画に入れ、教育訓練が必要とする経費、環境を確保すべく、経営者の任期目標と経済責任制を導入すべきである」と規定した。

1997年の時点において、国有企業30,421名の従業員の内、教育訓練を受けているのが全体の38%を占めている。そのうち、企業内訓練を受けた者が全体の11.39%、社会での訓練を受けた者が全体の7.09%、独学の者が19.43%を占めていた<sup>13)</sup>。2003年の調査（複数回答）では、国有企業（国有持株企業を含む）553社のうち企業内訓練を実施している企業は71.2%に拡大している<sup>14)</sup>。

一方、1982年の中国共産党第12回大会において、「幹部の4つの近代化」方針が党規約に盛り込まれた。これにより、幹部の採用は学歴原則が遵守されるようになった。

国有企業では、「能力査定と資格制度」の導入によって、証書をもってポストにつく<sup>15)</sup>など、技術者、管理者等に対して、学歴、資格を重視する傾向を強めている。

## (2) 国有企業の改革と人事管理の課題

1970年代末に実施された国有企業の経営自主権の拡大から、1992年に導入された市場経済化、株式化による民営化への転換、さらに2001年のWTO加盟まで、中国の産業は、強まる市場経済化、グローバリゼーションの中で、ビジネス活動のグローバル化に対応しての企業経営基盤の構築を展開してきた。

また、国内政治も、1989年の学生運動、1990年代より蔓延する行政腐敗、今日における深刻化する経済格差による不平・不満等々、中国の政治体制には不安定な要素がみられる。

以上のような国内の政治過程にあって、高い経済成長を続けている一方、1980年代のインフレ、1990年代における国有企業改革の停滞による所得の不安定、レイオフ等の出来事の発生により、産業全体が将来の動向不透明な状況にあって、国有企業は様々な企業改革と人事管理上の課題を認識しなければならない状況にある。

1980年代の時点において、「中国に企業は存在しない」と指摘されたように、当時の国有企業には意思決定の自主権が確立されておらず、自主性に欠けることが課題として認識されていたが、経営自主権の確立は今後ともに国有企業にとっての極めて重要な課題である。1992年の市場経済化の導入、1997年の「抓大放小」という企業改革の政策により国有企業構造の転換・改組、1998年に提起された現代企業制度の確立、2001年のWTO加盟によるグローバリゼーション、市場経済化の急速な進展等々に対応しての、国有企業の技術レベルの向上、品質管理の強化等々は国有企業にとっての重要な経営課題である。

以上を踏まえて、国有企業の人事管理に関して、従業員のモチベーション、モラルに影響を与える要因という視点から施策を整理すると、従業員の質的向上、優秀な人材の確保、経営者、管理者の育成・確保、従業員の経営参画等が挙げられる。例えば、国有企業の改革が進むにともない、経営者の役割が重要になるという認識が高まっている。イギリスの産業社会学者マルコム・ウォーナー（Malcolm Warner）は、中国政府が掲げた工業、農業、国防、科学技術という“4つの現代化”と並んで「経営者の育成」が“第5の現代化”であると主張しているが、今後、国有企業の改革の進展とともに、経営者の育成はますます重要となるとと思われる。

したがって、国有企業が活力ある経営体として経営活動を展開するためには採用、賃金、教育訓練等の人事管理活動がより企業の経営戦略に基づき展開されることが期待される。

## (3) 国有企業の改革と人事制度改革の方向性

2003年の中国共産党第16回3中全会において採択された「完善社会主義市場経済体制の若干の問題に関する決定」では、「国有企業の改革の方向性として、国有資本を国民経済に関わる重要な業種、大企業、インフラストラクチャー、重要な自然エネルギーへと集中させ、さらに公有制経済を発展、強化すること」とある。

具体的には、国有企業は株式化を進め、固有資本、集団資本、非公有資本による出資主体の多元

化を実現し、同時に株主総会、取締役会、監査役会等を実施する。これらの一連の改革によって、国有企業における現代企業制度の確立を促進する。また、WTO加盟にともなう外資系企業と競争激化に備え、国有企業の競争力を向上しなければならないとしている。これまでの閉鎖的で、人を仕事に適応させるという管理手法を改め、個々の従業員を尊重し、能力を引き出すために、「人的資源」という観点に立脚した人事戦略の方向性が必要となる。

国有企業の競争力を向上させるためには、その経営資源としての労働力の質的向上が大きな要因になると思われる。したがって、国有企業教育訓練は、従業員全体の質的向上、従業員の技術・能力を引き出すための教育プログラムの実施、優秀な人材、管理者、経営者を育成・確保する教育が必要であろう。以上により、国有企業は計画的、系統的に従業員教育訓練を実施する方向を確立すべきである。と同時に、日本の産業が長期的視点に立脚したキャリア形成支援を行っていると同様に中国の国有企業、民間企業における能力開発活動は改善を求められていると考える<sup>16)</sup>。

また、従業員のモチベーションに大きな影響を与える要因の1つである賃金管理は、改革以前の賃金制度とは異なり、国有企業は企業の事情や経営者の判断に基づいて、賃金体系の設計、昇級が企業によって行われつつある。賃金は従業員にとって生活の維持・向上という面で重要ではあるが、従業員の職務遂行能力の向上、人材育成という視点から、学歴、勤続年数中心の賃金制度は、能力あるいは成果を評価する視点を付加して従業員を評価し、処遇体系に対する工夫が求められる<sup>17)</sup>。

## おわりに

本稿は、中国国有企業の歴史的背景を整理するとともに、1978年より改革開放政策以降、政府主導の国有企業への改革を通じて、国有企業の人事管理の特徴と今後の方向性の分析を試みた。1では、国有企業の歴史的背景を踏まえて、経営自主権の拡大、さらに1990年代後半から、現代企業制度の確立が急速に進み、その一環として人事管理の改革も進行している。

2では、計画経済期における国有企業の人事管理制度編成への取り組みを通じて、従業員の採用、賃金管理などに見られる平等主義に基盤を置いた人事管理の特徴を明確にした。3では、国有企業の人事制度は従来、中国共産党、行政機関と同様の人事制度を実施していたが、政治改革及び幹部制度改革によって、国有企業における人事制度を確立する動きが見られるようになった。国有企業は労働契約制、賃金改革、教育訓練など人事管理改革への人事施策を通じ、能力主義を目指している。

しかし、国有企業の改革は未だ模索の段階にあり、様々な問題点が存在している。例えば、賃金管理に関しては、能力あるいは成果を評価する視点を付加して従業員を評価し、処遇体系に対する工夫が求められる。この様に、従業員のモチベーション、勤労意欲を向上させる人事施策としてさらに見直さなければならないといえる。

今後、国有企業は株式化、民営化をさらに進めるとともに、民間企業、外資系企業からの影響を

受けることになるであろう。国有企業の人事管理は個々の従業員を尊重し、能力を引き出し、長期的視点に立脚したキャリア支援を行うために、中国企業に合った施策を導入しなければならない。

また、現代企業制度の確立にあたって、国有企業は経営戦略に対応した人的資源という観点に立脚した人事管理活動を求められる。一方、国有企業における労働契約制度、幹部招聘制度の導入、賃金制度の改革を行ったのと同様に、国有企業の人事管理は改革前と改革後の制度が並存し、改革の過度期にある。よって、国有企業の人事管理の現状とその新たな問題点については、稿を改めて論じることにはしたい。

## 注

- 1) 1993年3月、第8回人民代表大会における憲法の修正を行い、そのうち、第16条の国営企業という呼称が国有企業に変更されることになった。本稿では便宜上、国有企業という呼称に統一する。
- 2) 丸川知雄『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所、2002年、9頁。
- 3) 胡静林・王豹『中国国有企業改革理論与途径』経済科学出版社、1995年、3頁。
- 4) 工業企業とは中国において、企業は重工業企業と軽工業企業に分かれる。また、企業所属の工業部門によって、機械製造企業、冶金工業企業、採鉱工業企業、化学工業企業、食品工業企業などがある。
- 5) 董輔礪『中華人民共和国経済史』上巻、経済科学出版社、1999年、9頁。
- 6) 出し合って資金を株に換算して利益配分等の根拠とし、共同経営をする制度である。
- 7) 朱慶芳・常東泉・鄂桂紅『現代企業人事管理—中国現代人事管理系列全書—』中国人事出版社、1997年、14頁。
- 8) 国務院『中華人民共和国法規彙編』第4集、424頁。
- 9) 技工学校は主に中級技術労働者の養成である。一般に企業や主管部門が行っており、募集の対象は普通中学の初級中学（中学校）、高級中学（高校）の卒業生を対象としている。
- 10) 呉敬璉『大中型企業改革—建立現代企業制度—』天津人民出版社、1993年、142頁。
- 11) 趙曙明『人力資源管理研究』中国人民大学出版社、2002年、189頁。
- 12) 全人民所有制企業は国有企業である。中国憲法では、中華人民共和国の社会主義経済制度の基礎は生産手段の社会主義公有制、すなわち全人民所有制と労働群衆による集団所有制であると定められている。
- 13) 趙仲三『中国国有企業改革全書』第2巻、中国労働社会保障出版社、2003年、703頁。
- 14) 林澤炎『転型中国企業人力資源管理—中国人力資源発展報告—』中国労働社会保障出版社、2004年、109頁。
- 15) 持証上崗は教育訓練の成果を試験でチェックして、合格証書を発給し、それを持って仕事につく。
- 16) 梶原豊『人材開発論—人材開発活動の実践的・体系的研究—』（増補版）白桃書房、2004年、211-213頁。
- 17) 梶原豊『人的資源開発論』同友館、2002年、64-66頁、164-165頁。

## 参考文献

愛知学泉大学経営研究所ほか『中国の企業経営』税務経理協会、1995年。  
伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1998年。  
岩田龍子・沈奇志『現代中国の経営風土』文真堂、1997年。  
上原一慶『中国の経済改革と開放政策』青木書店、1988年。  
梶原豊・服部治・小山田英一『経営人材形成史—1945年～1995年の展開分析—』中央経済社、2000年。  
郝燕書『中国の経済発展と日本の生産システム』ミネルヴァ書房、1999年。  
木崎翠『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』アジア政経学会、1995年。  
小宮龍太郎『現代中国经济』東京大学出版会、1989年。  
小池和男『日本の雇用システム』東洋経済新報社、1995年。  
総合研究開発機構『中国经济改革の新展開—日中経済学術シンポジウム報告—』NTT出版株式会社、1996年。

長野暹『現代中国経済の構造分析』九州大学出版会，1996年  
日本労働研究機構『中国企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構，1999年。  
丸川知雄『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所，2002年。  
宮下忠雄『現代中国研究叢書 XVI—中国の賃金制度と賃金政策—』アジア政経学会，1978年。  
南亮進・牧野文夫『大国への試練—転換期の中国経済—』日本評論社，1999年。  
萬成博『現代中国国有企業Ⅱ』白桃書房，1999年。  
李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房，2000年。

#### 中国語文献

董輔弼『中華人民共和國經濟史』上卷・下卷，經濟科学出版社，1999年。  
康士勇・林珉玳『工資理論与管理實務』中国經濟出版社，2002年。  
林代昭『中国近現代人事制度』労働人事出版社，1989年。  
戚聿東・辺文霞・周斌『国有經濟戰略調整与国有企業改制研究』經濟管理者出版社，2003年。  
吳敬璉『当代中国經濟改革』上海遠東出版社，2004年。  
刑伝・沈堅『21世紀中国發展問題報告—中国人力資源管理問題報告—』中国發展出版社，2004年。  
袁倫渠『中国労働經濟史』北京經濟学院出版社，1990年。  
趙仲三『中国国有企業改革全書』第1巻・第2巻，中国労働社会保障出版社，2003年。  
趙曙明『中国企業集团人力資源管理戰略研究』南京大学出版社，2003年。  
趙曙明『人力資源管理研究』中国人民大学出版社，2002年。  
中国企業連合会・中国企業家協会『中国企業發展報告』企業管理出版社，2004年。  
朱慶芳・常東泉・鄂桂紅『現代企業人事管理—中国現代人事管理系列全書—』中国人事出版社，1997年。